21世纪普通高等院校系列规划教材

企业战略管理

Qiye Zhanlüe Guanli

（第二版）

主　编　李成文
副主编　王相平　汪　腾

西南财经大学出版社
中国·成都

21世纪普通高等院校系列规划教材

企业战略管理

Qiye Zhanlüe Guanli

(第二版)

主　编　李成文
副主编　王相平　汪　腾

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/李成文主编. —2 版. —成都:西南财经大学出版社,2016.7

ISBN 978-7-5504-2515-6

Ⅰ.①企… Ⅱ.①李… Ⅲ.①企业战略—战略管理—教材
Ⅳ.①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 162340 号

企业战略管理(第二版)

主　编:李成文

副主编:王相平　汪　腾

责任编辑:李特军

责任校对:杨婧颖

封面设计:杨红鹰　张姗姗

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网　　址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电　　话	028-87353785　87352368
照　　排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印　　刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	185mm×260mm
印　　张	17
字　　数	370 千字
版　　次	2016 年 7 月第 2 版
印　　次	2016 年 7 月第 1 次印刷
印　　数	1—3000 册
书　　号	ISBN 978-7-5504-2515-6
定　　价	32.00 元

1. 版权所有,翻印必究。

2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

21世纪普通高等院校系列规划教材
编　委　会

名誉主任：丁任重

主　　任：章道云

副 主 任（以姓氏笔画为序）：

王朝全　李成文　花海燕　赵鹏程　傅江景

蒋远胜

委　　员（以姓氏笔画为序）：

王兆彪　王朝全　刘丁豪　刘　旺　江　渝

陈一君　邱云志　李成文　李兴荣　张旭辉

杨启智　吴秀敏　李益彬　花海燕　郑元同

卓武扬　季　辉　钟大辉　胡世强　赵晓鸿

赵鹏程　淳伟德　曹邦英　黄　萍　章道云

曾令秋　彭白桦　傅江景　蒋远胜　董洪清

总 序

为推进中国高等教育事业可持续发展，经国务院批准，教育部、财政部启动实施了“高等学校本科教学质量与教学改革工程”（下面简称“质量工程”）。这是深入贯彻科学发展观、落实“把高等教育的工作重点放在提高质量上”的战略部署，在新时期实施的一项意义重大的本科教学改革举措。“质量工程”以提高高等学校本科教学质量为目标，以推进改革和实现优质资源共享为手段，按照“分类指导、鼓励特色、重在改革”的原则，加强课程建设，着力提升我国高等教育的质量和整体实力。为满足本科层次经济类、管理类教学改革与发展的需求，培养高素质有特色应用型创新型人才，迫切需要普通本科院校经管类教学部门开展深度合作，加强信息交流。值得庆幸的是，西南财经大学出版社给我们搭建了一个平台，协调组织召开了普通本科院校经管学院院长联席会议，就教学、科研、管理、师资队伍建设、人才培养等方面的问题进行了广泛而深入的研讨。

为了切实推进“质量工程”，第一次联席会议将“课程、教材建设与资源共享”作为讨论、落实的重点。与会人员对普通本科的教材内容建设问题进行了深入探讨，认为目前各高校使用的教材存在实用性和实践性不强、针对性不够等问题，需要编写一套高质量的普通本科教材，以促进课程体系和教学体系的合理构建，推动教学内容和教学方法的创新，形成具有鲜明特色的教学体系，以利于普通本科教育的可持续发展。通过充分的研讨和沟通，与会人员一致同意，共同打造切合教育改革潮流、深刻理解和把握普通本科教育内涵特征、贴近教学需求的高质量的21世纪普通高等院校系列规划教材。鉴于此，本编委会与西南财经大学出版社合作，组织了二十余所院校的教师共同编写本系列规划教材。

本系列规划教材编写的指导思想是：在适度的基础知识与理论体系覆盖下，针对普通本科院校学生的特点，夯实基础，强化实训。编写时，一是注重教材的科学性和前沿性，二是注重教材的基础性，三是注重教材的实践性，力争使本系列教材做到“教师易教，学生乐学，技能实用”。

本系列规划教材以立体化、系列化和精品化为特色，包括教材、辅导读物、讲课课件、案例及实训等；同时，力争做到“基础课横向广覆盖，专业课纵向成系统”；力争把每本教材都打造成精品，让多数教材能成为省级精品课教材、部分教材成为国家级精品课教材。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

为了编好本系列教材，在西南财经大学出版社的支持下，经过多次磋商和讨论成立了由西南财经大学副校长、博士生导师丁任重教授任名誉主任，章道云教授任主任，王朝全教授、李成文教授、花海燕教授、赵鹏程教授、傅江景教授、蒋远胜教授任副主任，二十余所院校的专家教授任委员的编委会。

在编委会的组织、协调下，该系列教材由各院校具有丰富教学经验并有教授或副教授职称的教师担任主编，由各书主编拟订大纲，经编委会审核后再编写。同时，每一种教材均吸收多所院校的教师参加编写，以集众家之长。自2008年启动以来，经几年的打造，现在已出版了公共基础、工商管理、财务与会计、旅游管理、电子商务、国际商务、专业实训、金融、综合类九大系列七十余种教材。该系列教材出版后，社会反响好，有九种获评四川省“十二五”规划教材，有多种成为省级精品课程教材。

下一步根据各院校的教学需要，还将做两件事：一是结合转变教学范式，按照理念先进（体现人才培养的宽口径、厚基础、重创新的现代教育理念）、特色鲜明（体现科学发展观要求的学科特色、人才质量水平和转变教学范式的最新成果）、理论前沿（体现学科行业新知识、新技术、新成果和新制度）、立体化建设（基于网络与信息技术支持，形成一本主教材加与之配套的数字化资源、以辅助教学的网络平台提供创新型教学服务为支撑的内容产品体系）、模块新颖（教材应充分利用现代教育技术创新内容结构体系，以利于进行更加生动活泼的教学，引导学生利用各种网络资源促进自主学习和个性化学习，兼具“客观化教材”“开放性索引”“研究性资料”和“实践性环节”的功能）的要求，引进先进的教材编写模块来修订、完善已出版的教材；二是重点补充规划旅游类、实训类教材。

希望经多方努力，力争将此系列教材打造成适应教学范式转变的高水平教材。在此，我们对各学院领导的大力支持、各位作者的辛勤劳动以及西南财经大学出版社的鼎力相助表示衷心的感谢！

21世纪普通高等院校系列规划教材编委会

2013年4月

修订说明

转眼之间，本书已出版7年之久，应该修订了，但由于此书广受欢迎，加之其诸多理论为经典理论，所以修订之事延迟至今。但在许多二本院校培养应用型人才的趋势中，企业战略管理教材有诸多的问题，如如何把战略的宏观转化为微观、如何把理论转化为应用、如何让没有企业高管经历甚至没有企业管理经验的学生掌握企业战略管理的思维等。以上问题成为本教材修订的指导思想，主编思索再三，决定增补相应内容，提高教材的应用水平，使之既有理论厚度，又有工具的功能，让管理专业的学生增强专业应用能力。

修订后分工情况为：第一章，李成文（宜宾学院）；第二章，汪腾（西昌学院）；第三章，王相平（西华大学）；第四章，罗丹（西华师范大学）；第五章，龚勋（西昌学院）；第六章，王山宝（宜宾学院）；第七章，牟绍波（西华大学）；第八章，李成文（宜宾学院）；第九章，白如彬（宜宾学院）；第十章，杨波（宜宾学院）。

本书在修订和出版过程中，得到了参编者所在院系领导和西南财经大学出版社的关心、支持和指导。同时，本书还参考、借鉴了国内外企业战略管理的研究成果和诸多同仁的教学科研信息。在此，一并表示最诚挚的谢意。

李成文

2016年6月

前 言

詹姆士·布莱恩·奎恩在《应变战略：逻辑增值主义》中指出："战略就是将一个组织的主要目标、政策和行动过程整合为一个整体的方式或计划。一个明确的战略有助于组织根据自己的相对优势和劣势、预期的环境变动以及明智的竞争对手的意外举措来规划和配置资源。"显然，战略的本质是抉择、权衡和适当。战略是保证一个组织尽可能去"做正确的事"，而战术是一种"正确地做事"的手段或方法。"战略决策的错误，是不可以用战役和战斗的胜利来弥补的"。由此可见，战略思维已成为管理中不可缺少的工具，也是管理类专业的学生强化战略思维训练的必修课之一。对于普通高等院校管理专业的学生而言，学习好"企业战略管理"这门课程的一个关键问题是选择一本合适的教材。基于此，我们以基本理论介绍、应用能力培养、技能训练为脉络，编写了本教材。各章都有小结、案例、思考题等内容，力求帮助学生增强学习能力、实践能力以及研究能力，同时形成科学、规范、简约的教材特色。

本书由四川省企业战略管理精品课负责人宜宾学院李成文教授任主编，西华大学王相平副研究员、西昌学院汪腾副教授任副主编。全书写作大纲由李成文教授拟订，并与两位副主编沟通商定。本书编写分工情况为：第一章，李成文（宜宾学院）；第二章，汪腾（西昌学院）；第三章，王相平（西华大学）；第四章，罗丹（西华师范大学）；第五章，龚勋（西昌学院）；第六章，王山宝（宜宾学院）；第七章，牟绍波（西华大学）；第八章，白如彬（宜宾学院）；第九章，杨波（宜宾学院）。本书统稿、审稿工作由李成文教授完成。

本书在编写和出版过程中，得到了参编者所在院系领导和西南财经大学出版社的关心、支持和指导。同时，本书还参考、借鉴了国内外企业战略管理的研究成果和诸多同仁的教学科研信息。在此，一并表示最诚挚的谢意。同时，也希望广大读者能够对本书的瑕疵之处不吝赐教，以便本书再版时修订。

编者

2009 年 4 月

目 录

第一章　战略与战略管理 …… (1)
第一节　战略的定义与特点 …… (1)
第二节　企业战略管理 …… (8)
第三节　战略家和高层管理团队 …… (16)

第二章　企业战略管理理论的产生与发展 …… (24)
第一节　西方企业战略管理理论的演进 …… (24)
第二节　当代企业战略管理理论流派 …… (29)
第三节　我国企业应用战略管理的概况 …… (33)

第三章　战略分析的基本框架 …… (44)
第一节　战略分析的功能 …… (44)
第二节　一个基本的战略分析框架 …… (45)
第三节　SWOT 分析方法 …… (46)
第四节　战略管理的环境分析 …… (49)
第五节　企业的宏观环境分析 …… (68)

第四章　产业结构分析与竞争对手分析 …… (74)
第一节　产业分类法 …… (74)
第二节　“结构—行为—绩效”范式 …… (78)
第三节　产业结构分析 …… (84)
第四节　产业内部结构分析 …… (89)
第五节　竞争对手分析 …… (91)

第五章　企业资源与能力组合 …… (97)
第一节　资源与能力 …… (97)
第二节　资源本位企业观 …… (104)
第三节　资源与能力的基本分析框架 …… (108)
第四节　资源独特性的进一步探讨 …… (112)
第五节　资源本位企业观与产业分析理论的关系 …… (117)

第六章　公司战略 …… (123)
第一节　公司战略的任务与公司战略类型 …… (123)
第二节　经营领域与业务范围 …… (128)
第三节　纵向一体化 …… (131)
第四节　多元化战略 …… (136)
第五节　多元化战略的管理 …… (144)

第七章　业务战略 …… (153)
第一节　业务战略概述 …… (153)
第二节　基本竞争战略 …… (155)
第三节　竞争优势 …… (163)
第四节　动态竞争与竞争优势 …… (169)

第八章　企业战略管理工具 …… (178)
第一节　企业外部环境分析工具 …… (178)
第二节　企业内部条件分析工具 …… (187)
第三节　战略信息输入工具 …… (193)
第四节　战略匹配工具 …… (196)
第五节　战略决策工具 …… (200)
第六节　国际化进入战略模型 …… (204)

第九章　战略的实施 …… (207)
第一节　战略实施的基本模式 …… (207)
第二节　战略实施的领导者 …… (212)
第三节　战略实施的组织结构 …… (215)
第四节　战略实施的评估与控制 …… (220)

第十章　企业战略管理实践案例精选 …… (230)
第一节　企业战略管理实践典范 …… (230)
第二节　工业企业战略规划 …… (242)
第三节　商业企业战略规划 …… (250)

参考文献 …… (257)

第一章　战略与战略管理

第一节　战略的定义与特点

一、战略的定义

（一）战略的经典定义

（1）一个全面的计划：界定在所有可能出现的不同情况（选手）如何做出选择。（约翰·冯·诺依曼和奥斯卡·摩根斯坦，《博弈论与经济行为》，1944）

（2）战略可以被定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置。（小阿尔弗雷·钱德勒，《战略与结构》，1962）

（3）战略是联结公司所有活动的共同线索，是实现目标的途径，是一整套用来指导企业组织行为的决策准则。战略应由四个基本要素组成：①经营范围：产品与市场组合；②竞争优势：选择优势产品与市场，识别环境变化的特点，寻求机会；③协同作用：产品间的相似性，资源与能力的共享，市场、生产、投资和管理方面的协同；④增长向量：选择公司发展与成长的方向，如市场渗透、市场开发、产品开发和多元化。（伊戈尔·安索夫，《公司战略》，1965）

（4）企业战略是这样一种决策格局：决定并昭示企业的使命、要旨和目标，提供现实目标的基本政策和计划，界定企业的业务的范围、它所代表的或者希望成为的那种经济与社会组织，以及它要为股东、雇员、顾客和社区所作出的经济的和非经济的贡献。（肯尼斯·安德鲁斯，《公司战略的概念》，1971）

（5）战略是一系列决策中反映出的某种模式。（亨利·明茨伯格，《战略制定中的模式》，1978）

（6）战略是企业与环境的联结手段。（雷蒙德·E. 迈尔斯和查尔斯·C. 斯诺，《组织战略、结构和过程》，1978）

（7）战略是将组织的主要目标、政策和行动序列整合于一个有机整体的计划模式。一个好的战略帮助企业获取和配置资源，从而根据其相对的内部实力与缺点、预期的环境变化，以及明智的对手的伺机举动，造就企业的独特和有利的态势。（詹姆斯·B. 奎因，《变革的战略：逻辑渐进主义》，1980）

（8）保证企业的基本目标能够得以实现的一个统一的、综合的全面的计划。（W. F. 格力克，《企业政策和战略管理》，1980）

（9）战略是企业所追寻的目标以及其实现方法或政策的结合。（迈克尔·E. 波特，

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

《竞争战略》，1980）

（10）业务战略的实质，一言以蔽之，就是竞争优势……战略计划的唯一要旨在于使企业可以尽可能有效率地获得相对于对手的持久优势。公司战略因此意味着试图通过最有效率的途径改变企业相对于对手的实力。（大前研一，《战略家的头脑》，1982）

（11）战略是对能够创造和增强企业竞争优势的某种行动计划的有意搜寻。（布鲁斯·D. 亨德森，《战略的起源》，1989）

（12）战略关乎输赢……战略是运用资源建立优势地位的总体计划。战术是一个有关某种具体行动的谋划。（罗伯特·M. 格兰特，《当代战略分析》，1996）

（13）竞争战略在于与众不同。它意味着可以选择不同的活动系列来提供独特的价值组合。（迈克尔·E. 波特，《什么是战略》，1996）

（14）战略是使得企业保持和增进其绩效的某种资源配置模式。（杰伊·B. 巴尼，《获取和保持竞争优势》，1996）

（15）战略的实质在于通过打破现有的价值/成本均衡改变游戏规则从而创建蓝海。（W. 钱·金和勒纳·莫博尼，《蓝海战略》，2005）

（二）综合的定义

亨利·明茨伯格，战略管理领域中的一位具有重要贡献的学者，他选择从不同的层次和侧面对战略进行复合定义，从而能够全面详实地把握战略的要义，并能够适合不同的情景之需。他采用5个在英文中以“P”为开头字母的词语来为战略做出一个综合的“5P”定义，即计划（Plan）、计谋（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）与视角（Perspective）。这种综合的处理虽然略显不甚简约和精当，却无疑以丰厚与包容见长，更加全面具体地捕捉到了战略概念与现象的多面性与复杂性。

1. 战略乃计划

在最高层面上，战略是一个宏大的计划和蓝图，是某种有意识、有企图的行动进程，体现于一系列为了实现某种目标和结果而制定的基本方针、政策和准则。总而言之，这种计划通常富于理性和综合性，试图涵盖企业运行和管理的所有重要方面，涉及和警示企业内外各种可能的突变与不测。

2. 战略乃计谋

在操作层面上，战略可以被理解为一个睿智机敏的策划、聪明狡黠的计谋或者乖巧伶俐的手腕，以利于在某个具体的争斗或冲突中比对手占上风。相比于总体计划而言，作为计谋的战略，在时间上更加迅速和短暂，内容上更加具体和特定，范围上更加有限和明确，实质上更具有操作性和策略性，受企业的总体计划支配并服务于总体计划。

3. 战略乃模式

战略可以是理性的和有意图的，也可以是在一系列决策中自然而然产生的，它作为一种事后体会和总结成的某种模式而被追认和存在。作为模式战略，指的是企业在一个决策序列中展现出的行为一致性，不管有意与否。作为理性计划的战略可能并未得到实现，而在行动中滋生的“突现战略”（Emergent Strategy）却可能在无意间自然

形成。

4. 战略乃定位

在其最为容易观察的状态，战略主要反映在企业的定位上，即在竞争图景中相对于竞争对手的定位。战略联结企业与环境。作为定位战略，揭示企业所选定的经营范围、产品与市场组合以及其独特的竞争优势。通过这种定位选择，一个企业确定它的细分市场或“利基”，选择面对某种竞争而回避另外某种竞争，对外部资源与市场空间进行取舍。从这个意义上讲，战略的实质在于寻求恰当的市场定位，从而获取持久竞争优势和长期卓越经营绩效。

5. 战略乃视角

战略是一种根深蒂固和系统一致的世界观，是一个企业观察和理解现实的独特视角。作为某种视角或世界观的战略，它昭示企业的基本经营哲学、核心精神、管理逻辑和占主导地位的企业文化。它定义企业的形象认知和“人格”特点。企业通过主导的和共享的价值体系和管理逻辑来感知世界。从这个意义上讲，战略并非一个真实有形的物理存在，而是一个概念，一个概念化了的存在，作为通过某种想象力虚构而成的记忆，储存于相关人士的脑海中。

二、战略的阶层

在现代企业中，我们经常会发现战略阶层现象：战略在不同的企业管理层面上同时存在和作用。霍夫和申德尔（Hofer 和 Schendel，1978）对企业的战略阶层给出了最早也最为详尽的论述。他们把企业的战略分为制度战略、公司战略、业务战略和职能战略。

（一）制度战略

制度层面的战略是一个企业在社会领域而非竞争领域的战略，它所面对的问题是如何解决企业的社会合法性问题。在其所进行经营活动的社区中，作为一个企业公民，承担社会责任和义务，关注人文和自然环境，在非经济领域为社会做贡献等，可以帮助企业增进其公众形象和认知。也就是说，行善可以转换成赢利。那些社会形象良好的企业通常可以享用各类免费的宣传和报道，提升顾客的忠诚度和美誉度，从而间接地对其在竞争领域中的作为进行反馈。

（二）公司战略

公司，在现代企业制度下和通行的管理文献中，通常指的是多元化经营的企业。公司战略，或曰公司总体经营战略，主要应对的是如下问题：我们将要经营哪些业务？就实质而言，公司总体经营战略的要务在于企业经营范围的选择，即企业经营业务的数量、种类和相关性。在此基础上，公司战略还要关注和管理企业资源在不同业务之间的配置、核心竞争力的培养、公司总部与业务单元之间的关系，以及公司与其他企业之间的关系和交往，包括战略联盟以及其他方式的合作安排。具体而言，公司战略的主要任务是管理企业的多元化经营，从多元化的动机和诱因、种类和形式、方式和途径、手段与模式（比如内部发展或者兼并与并购），到多元化经营的绩效与风险。

（三）业务战略

业务单元，通常指的是公司中一个相对独立的并拥有自己的总体管理阶层的经营实体和利润中心。业务战略，或曰战略业务单元的竞争战略，主要应对如下问题：给定企业的经营范围，在某一个具体的行业或市场中，一个业务单元如何去竞争并获取竞争优势？就实质而言，业务战略的要务在于如何在某项业务中耕作和挖掘，以确定相应的竞争定位与竞争态势，发现竞争优势的源泉和持久动力，并实现长期的优秀经营绩效。

（四）职能战略

职能战略，是指一个业务单元中不同职能部门的战略，其主旨在于为业务单元的竞争战略服务。职能战略应对如下问题：我们职能部门如何为业务单元的战略选择和实施做出相应的贡献？具体而言，职能战略通常支持业务战略，甚至在某些情况下决定业务战略的成功。比如，在业务战略层面，差异化战略的成功实施通常取决于出色的营销战略和制度或操作战略。聪明的营销战略可以从强调身份、地位和荣耀入手，帮助增进和提高企业产品和服务的无形价值。合适的制定和操作战略能够使得企业的产品和服务质量优异、工艺精良、准确一致、可靠性强，这种有形优势的组合才会使差异化的优势真正强大持久。

三、战略的特点

每个企业都有自己的战略，无论管理者意识到与否。战略，或公开或隐含，或有意企图，或自然突现，乃企业与环境联结与沟通的根本媒介与手段。战略有一些共同的一般特点：目标导向、长期效应、资源承诺和冲突互动。

（一）目标导向

战略通常具有强烈的目标导向性，战略是实现目标的方法和手段。如果你不知道你要到哪里去，什么战略都无所谓。常识告诉我们，一个战略，只有在具体的目标前提下讨论和实现才真正有意义。否则，战略只不过是脱离实际情况的简单准则与政策，或是毫无生气的技术手段。当然，没有特定目标的战略也不是完全没有可能。比如，无论任何情况和游戏规则，一个企业可以采取和遵循一个简单的准则和方法：无论在任何时候都不第一个采取行动。然而，也许这种战略本身也隐含了某种目的性。

其实，就战略的定义本身而言，作为一个实现目标的手段和方法，战略并不包括目标。如此，战略和目标是两个不同的概念，尽管它们通常密不可分。

（二）长期效应

战略，更确切地说是战略管理，不仅要注重目标，而且有长期效应。战略面向未来，把握企业的总体发展方向，聚焦于企业的远见和长期目标，并给出实现远见与长期目标的行动序列和管理举措。由于战略决定大政方针和基本方向，它就不可能是短期的伺机行事和即兴发挥，不可能朝令夕改，随意更张易弦。战略对企业的行动通常

具有制约和规范作用，表现出某种一致性和稳定性。然而，战略的长期效应，或者说战略决策通常具有长期影响，并不一定意味着对战略进行决策的时间拖得很长。战略可以在某一个短暂的瞬间被一蹴而就地果断敲定，也可以在选择与实施的往返交替中渐进形成。问题的关键是，可以称为“战略”的东西，一般都具有长期的影响和效应。

（三）资源承诺

战略是一种以承诺所支持的姿态和境界。战略决策往往牵扯到大规模、不可逆转、不可撤出的资源承诺。成功则承诺成为明智投资，失败则承诺变成沉没成本。这就意味着，在企业的战略决策序列中，每一步都是有约束力的，通常朝着某个方向深入和强化。有约束力的承诺，意味着对灵活性的某种主动丧失或放弃，使得战略不可能是免费进出和轻易改辙的游戏。当一个企业决定选择某种战略方向时，它也自动和其他一些可能的方向暂时或者永远地分手。这种承诺正是战略长期效应存在的原因。承诺帮助企业创建和确定其竞争定位，并通常是持久竞争优势存在的充分必要条件。

（四）冲突互动

战略主要应用于冲突与竞争之中，因此有明显的互动性，必须考虑竞争双方或者多方的动机、利益、实力和行动及其后果。如果没有冲突和竞争，战略也就没有存在的必要。各取所需，各自按照自己的自由意志行事即可。然而，在现实生活中尤其是商业活动中，由于利益的不同和资源的稀缺，冲突和竞争在所难免。战略的互动性也就不言自明。自戕不需战略，只需计划；打败别的对手，则需要战略。一个企业可以闭门造车，不管对手的行为，只顾自己的意愿，这种所谓的“战略”还不能被称为真正意义上的战略，只是一种不切实际的计划而已。战略不可避免地要考虑对手的行为和反应，因为一个企业的行为结果注定要受其他竞争对手的反应的作用和影响。

战略不是单行线，而是双边和多边的相互运动，只不过对手间直接接触的程度和互动的激烈程度随着竞争的环境不同而变化罢了。比如，足球和篮球比赛通常互动性强，你来我往，竞争激烈，而体操和跳水比赛则基本没有对手间的身体接触，各赛各的，互不干涉。即使如此，在赛前准备和参赛项目的选择上，参赛选手也要关注对手的实力和选择。不可否认，一个企业可以通过战略创新独辟蹊径，开创“蓝海”，在某个特定时间和空间组合，甩开对手，特立独行。但是，以模仿或替代等为手段的竞争对手也必定实际地或潜在地尾随其后，虎视眈眈。因此，长期而言，所有的市场和企业都是“可竞争的”或者说是具有“可竞争性的”（Contestable），冲突和竞争是不可避免的，即使对垄断企业来说也是如此。

四、战略的基本准则

（一）独特性

战略的生命线是其独特性。一个企业独有的、难以被对手模仿的特点与资质可以帮助企业获取和保持竞争优势，是战略的可靠基础。从这个意义上讲，战略的精彩在于特色突出、性格显著、出类拔萃、卓尔不群。波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德

森教授曾经声称，企业的独特性乃是“战略的根源”。他如此引述“高斯竞争性互斥原理”：1943 年，莫斯科大学的高斯教授将两个同属的非常小的动物（原生物）放在一个瓶子里并提供适量的食物。如果两个是不同类的，它们可以共同生存和持续；如果它们是同类的，则不可能共生和持续。这种观察导致了“高斯竞争性互斥原理”——两个生存方式完全相同的物种不可能同时共存。（Henderson，1989）

显然，作为高斯原理的派生原理，在同质化的竞争游戏中，与采用同样战略的竞争对手（同类物种）争斗到死实际上是主动自杀。一个企业必须寻求其可以赖以生存和延续的“利基”，发现和发挥其独特性及其带来的竞争优势。

（二）合法性

一个企业在拓展其独特性边界的时候，也要考虑所谓社会合法性问题，即需要被对手、公众、政府、社区和整个社会所容忍和接纳。制度学派的理论强调组织的趋同性，亦即企业的特性和行为向着某种大家公认的主导规范和形态收敛的趋势。与主导规范和形态保持一致可以赋予企业必需的社会合法性，使之从容正当地获取资源，坦然自若地从事经营活动。这种合法性不仅意味着在某种法律和道德底线之上进行经营，而且还意味着社会和经济生活中其他有形和无形的制度安排下，比如传统规范和风俗习惯等，企业的行为和做派要显得合情合理。

合法性显然是制度层面的战略需要解决的问题，对于一个独特性凸显的企业来说尤其如此。因为独特性强，就容易不合群。比如，像微软这样一个拥有独特资源和能力的企业，通常也会有强大的市场地位，它往往会成为对手恐惧甚至憎恨的对象，也会受到政府和公众的怀疑，怀疑它是否依赖市场强权，采取所谓“不正当竞争手段”打压对手，损害消费者利益。实际上，在过去的几十年中，西方管理学教科书中在每一个时代所标榜和吹捧的“伟大企业”或“管理典范”，基本上毫无例外地都在某个时期被政府警告、惩治或处罚过。所谓“木秀于林，风必摧之”，被警告或惩治之后，这些原先以为在所有领域都可特立独行的企业也会变得谦恭起来，刻意注重改善自己的形象，增进与政府、顾客、社区和各种相关利益集团的关系。

随着全球化的进程日益迅猛，许多跨国公司现都逐步意识到自己在所在国当地的社会合法性问题的重要性。比如，一个财大气粗的跨国银行，可以利用它的全球资产和声誉等独特优势，对所在国本土的银行采取极端的竞争手段，从而激怒它们。这些本土对手就会集体向政府告状，要求政府对跨国银行进行限制和制裁。相反，如果跨国公司积极主动地增进其合法性，效果就会好得多。

因此，虽然一个企业的战略需要在竞争领域充分发掘、培育和张扬其独特性，从而不断创造和保持竞争优势，但它同时还需要保证和满足社会合法性的要求，从而成为一个既独特领先又合法合群的选手。也就是说，企业要与对手既不同又相同，最大限度的独特、最低限度的合法，这需要非常艺术地保持一种微妙的平衡。

（三）原本性

战略在商业竞争中最终的目的是“赢”，是为消费者创造卓越的价值。一个企业的

战略要先回答的一个根本问题应该是“我们为顾客提供什么样的价值”，而不应该主要去担心“如何打败我们的竞争对手”。战略的原本性准则要求企业的战略从“盯住对手”转向“拥抱顾客”，要求企业清楚地知道谁是他们的顾客，顾客究竟需要什么，企业如何去满足他们的需要。从顾客的实际需求出发是原本性准则的核心要义。战略灵感的源泉应该来自顾客的需要，而不是对手的作为。顾客的需要是企业的终极目标和参照系，企业应该对其核心客户有深入详细的了解，建立亲切和愉悦的习惯性的长期关系，甚至达到在审美和精神层面的交流。比如，苹果公司的忠诚客户对其产品往往具有某种不可抑制的好感。

大前研一，战略思维和全球化战略的主要倡导者之一，曾经呼吁“回归战略的根源”。他观察到当企业越来越重视对手的举动时，他们也就离如何创造消费者价值越来越远。比如，在美国市场上，大多数咖啡壶制造商都在原材料、表面设计、定时遥控、容量和时间方面大做文章，然而，几乎没有一家厂商去问“人们为什么要喝咖啡?”显然，味道是一大诱因。因此，这些厂家面临的问题实际上是“我们的咖啡壶如何才能够酿造味道好的咖啡?”而这个关键顾客需求很少被考虑到。经过走访咖啡酿造高手，才知道咖啡壶中处理水的机制是影响咖啡味道的一个重要因素。有这样理解的企业和愿意花工夫去这样理解顾客需求并千方百计满足这种需求的企业，往往能在关键层面上正本清源，出奇制胜。这就是原本性准则的力量。

（四）创新性

创新性实际上和独特性与原本性紧密相连。随着竞争对手的模仿和替代、顾客需求的转变和发展，最终，所有的战略都将失去其独特性和原本性。创新性、创造力、可以重建或更新战略的原本性和独特性，使其在竞争中领先一步。创新，寻求新的办法满足顾客的需求，不仅是新建企业之必需，也是成熟企业不断发展所不可或缺的。创新研究的开山鼻祖熊彼特将创新定义为“创造性的破坏”，意为打破常规与均衡，开发新产品、新原材料、新市场、新组织方式等。创新性准则可以在文献中找到多种理论流派的支持。

布兰登伯格和内尔巴夫（Brandenburger 和 Nalebuff，1996）以博弈论为基础，提倡“改变游戏”。企业不应该碰见什么游戏就玩什么游戏，首要的问题永远是“我们能不能依据我们的优势和意志改变现有游戏?”显然，改变游戏需要创新性和创造力。盖·川岐曾经劝告企业“跳到下一个曲线”，而不要在现有的市场中挑战强势企业的领袖地位。最近，金和莫博妮的“蓝海战略”一说，再次倡导对创新性准则进行推崇和应用。通过对产品和服务性能进行创造性的删除、减少、新加和增多等手段的组合，企业可以在自己开创的蓝海中更加准确和适当地满足明确顾客群体的需求，避免漫无目的地在同质化竞争极为激烈的“红海”中游弋。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com